

стратегію, яка б мінімізувала ризики і сприяла збільшенню його прибутковості, підвищенню конкурентоспроможності та фінансової стійкості на ринку.

**Список літератури:** 1. Мельник Д.Л. Фінансова стратегія підприємства/ Д.Л.Мельник// Економічні науки. – 2010. – №7. – С. 2–18. 2. Барінов В. А. Стратегический менеджмент / В. А. Барінов, В. Л. Харченко. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 237 с. 3. Леспук О. В. Фінансова стратегія в системі управління підприємством/ О. В. Леспук, Н. І. Передерієнко// Менеджмент виробництва. – 2011. – №8. – С. 131–136. 4. Лукіна Ю. В. Формування та реалізація стратегії управління фінансами підприємства / Ю. В. Лукіна // Фінанси України. – 2006. – № 3. – С. 113–118. 5. Масленніков О. Ю. Фінансова стратегія та планування в умовах становлення ринку / О.Ю. Масленніков, А.Я. Шпачук // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. – Л.: НЛТУ України. – 2009. – Вип. 17.3. – С. 260–262. 6. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Голаш. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения. -СПб.: Питер, 2001. – 684 с. 7. Веснин В. Р. Менеджмент: учебник/ В. Р. Веснин. – 3-изд. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. – 512 с.

**Bibliography (transliterated):** 1. Melnyk D. L. Financial Strategy of the Enterprise. – Economic Sciences. – 2010. – No 7. – P. 2–18. 2. Barinov V. A. Strategic Management. – Moscow: INFRA-M, 2006. – P. 237. 3. Lespukh O. V. Financial Strategy in the Enterprise Management System – Management of Production. – 2011. – No 8. – P. 131–136. 4. Lukina Y. V. Formation and Implementation of Enterprise Financial Management Strategy. – Finance of Ukraine. – 2006. – No 3. – P. 113–118. 5. Maslennikov O. Y. Financial Strategy and Planning in Terms of Market Development. – Scientific Bulletin NFU of Ukraine : collection of scientific and technical works – L'viv: NFU of Ukraine. – 2009. – Pub. 17.3. – P. 260–262. 6. Mintzberg H., Quinn J. B. The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases. – St. Petersburg, 2001. – P. 684. 7. Vesnin V. R. Management : textbook. – 3<sup>rd</sup> ed. – Moscow.: TC Welby, Publishing Prospekt, 2007. – P. 512.

Надійшла (received) 02.06.2014

УДК 658:621

**А. Ю. ГЕВОРКЯН**, канд. екон. наук, доц., НТУ «ХПИ»;  
**ВАН СЯОХУ**, магістрант, НТУ «ХПИ»

## ОСОБЕННОСТИ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ВЭД ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье рассматриваются вопросы, связанные с особенностями усовершенствования структуры ВЭД предприятия. Приведены теоретические разработки и обоснования отечественных и зарубежных ученых по исследуемой проблеме. Охарактеризованы основные особенности организационных структур на отечественных предприятиях химической отрасли. Проанализированы недостатки существующей на предприятии структуры, предложена новая структура управления ВЭД предприятия.

**Ключевые слова:** структура, внешнеэкономическая деятельность, управление, экспорт, эффективность.

**Введение.** Внешнеэкономическая деятельность является важной и неотъемлемой сферой хозяйственной деятельности предприятий, фирм, всех участников рыночных отношений. То есть ВЭД необходимо рассматривать в качестве весомого фактора повышения эффективности хозяйственной

деятельности как на уровне предприятия, так и на уровне страны. Множество проблем возникают в сфере формирования системы управления хозяйственной и внешнеэкономической деятельностью. К настоящему моменту времени не выработана научно обоснованная концепция управления.

**Анализ последних исследований и литературы.** Различные аспекты международных экономических отношений и внешнеэкономической деятельности исследовали ведущие зарубежные и отечественные экономисты: В. Леонтьев, П. Самуэльсон, Е.Ф. Авдокушин, Е.С. Аكوпова, А.С. Булатов, В.В. Покровская, Е.П. Пузакова, К.А. Семенов, Л.Е. Стровский, И.П. Фаминский и др.

Теоретические проблемы воздействия государственных органов на внешнеэкономическую деятельность фирм разработаны Джоном Д. Дэниэлсом, Ли Х. Радеба, М. Портером, отечественными учеными А.И. Абалкиным, И.Н. Герчиковой, О.И. Дегтяревой, О.В. Иншаковым, А.П. Киреевым, А.А. Пороховским.

**Цель исследования, постановка проблемы.** Выявить особенности структуры управления внешнеэкономической деятельностью на предприятии.

**Материалы исследований.** Переход промышленного предприятия «Азот» на организацию своей производственно-сбытовой деятельности на принципах маркетинга, при стратегии завоевания рынка, должен сопровождаться изменением оргструктуры управления. Осуществление концепции маркетинга на предприятии требует создания такой организационной структуры, которая позволила бы реализовать эту концепцию.

Организационная структура службы маркетинга предприятия характеризуется составом подразделов и формой их управления, количеством занятых в ней людей, объемом выполняемых функций. От того насколько она рациональна, во многом зависит эффективность результатов коммерческой деятельности предприятия. Оптимальная структура и форма организации маркетинга зависит от разных факторов и условий ситуации, в которой находится предприятие. Определяющими факторами являются цели предприятия и условия среды.

Влияние целей на формирование оргструктуры обозначено тем, что с технико-экономической точки зрения оргструктура должна обеспечивать оперативность и эффективность решаемых заданий, облегчать управление предприятием; обеспечивать минимизацию координационных проблем, мобильность организации, мотивированность работников и реализацию их творческого потенциала.

К основным факторам внешнего влияния на организационную структуру предприятия стоит отнести конкуренцию, внешние каналы сбыта; число и величину рынков; структуру потребностей и покупательную способность; правовые нормы; политические и общественные отношения.

Внутренние условия включают такие параметры, как размеры предприятия и его возраст; число и разнородность продуктов; квалификацию сотрудников; финансовый потенциал; систему сбыта.

Нужно отметить, что организация службы маркетинга, ее место в общей структуре предприятия, взаимоотношения с другими подразделениями зависят от ориентации предприятия. Если отправной точкой деятельности предприятия является выпускаемая продукция, то маркетинговые функции сводятся к рекламе и сбыту, и полностью могут выполняться сотрудниками одного из отделов (например, сбыта) без изменения в существующей структуре. Другое дело, если деятельность предприятия нацелена на требования потребителей и их изменения в будущем, которое обуславливает возникновение многих, достаточно новых вопросов: изучение и формирование спроса на продукцию и приведение в соответствие с ним производства; выбор оптимального канала доставки продукции к потребителю и тому подобное. Рекламная политика в этом случае должна строиться исходя из имеющейся информации о том, где, когда и как она лучше воспринимается потребителем. В связи с этим, нужна координация усилий многих подразделов предприятия для того, чтобы на выходе получить продукцию, которая отвечает желанием потребителей.

Очевидно, что решение этих вопросов невозможно без создания на предприятии маркетинговой структуры. Организационная структура, ориентированная на маркетинг, позволяет объединить под единственным началом основные виды деятельности, связанные с маркетингом и нацелить их на достижение успеха.

Изучение разных организационных схем управления маркетингом на предприятии позволяет выделить их достоинства и недостатки.

Функциональная структура наиболее эффективна, когда предприятие выпускает ограниченную номенклатуру изделий и реализует ее на небольшом количестве рынков. Расширение ассортиментов и увеличение числа рынков может свести на нет преимущества функциональной организации службы маркетинга, которые заключаются в простоте и возможности ясно очертить круг обязанностей. Функциональная специализация позволяет избежать дублирования в деятельности смежных подразделов. Функциональная структура помогает создать маркетинговый центр, в котором сотрудники

объединены по горизонтали в соответствующие отделы (службы): исследование рынка, планирования ассортиментов, сбыта и распределения, рекламы и стимулирования.

Для предприятий с разнообразными ассортиментами и бесчисленным количеством рынков сбыта наиболее лучшей является организация маркетинга по товарному принципу. В этом случае специалист по маркетингу курирует маркетинговое направление не по всей номенклатуре изделий, а только по какому-либо товару или товарной группе. В этом случае углубляется специализация подразделов и сотрудников. Расширение ассортиментов будет требовать учет особенностей сбытовой, рекламной и другой деятельности по каждому товару. Организация маркетинга по товарному принципу характерно для больших компаний с большими объемами производства и сбыту разных товаров. Однако в этих условиях нужны значительные координирующие усилия со стороны руководства, в частности, во избежание дублирования в работе подразделов служб маркетинга.

Организация маркетинга по рынкам и потребителям также имеет свои преимущества и недостатки. Нередко достоинства тех или других организационных схем в процессе развития создают сложности в управлении. Поэтому целесообразно использовать комбинированный вариант, который содержит элементы нескольких организационных структур.

Отметим, что для организации маркетинга не существует универсальной схемы. Отделы маркетинга могут быть созданы на разных основах. Как правило, они являются частью коммерческой сферы деятельности предприятия, но при этом каждое предприятие создает отдел маркетинга с таким расчетом, чтобы он наиболее хорошо способствовал достижению маркетинговых целей (выявление неудовлетворенного спроса покупателей, географическое расширение рынков, изыска новых сегментов рынка, увеличения прибыли и так далее).

Анализ структуры управления предприятием СГПП «Объединение Азот» показал, что функции маркетинга выполняют разные отделы: отдел сбыта, отдел снабжения, транспортный отдел, отдел внешнеэкономических связей, производственный и планово-экономический отделы. Для централизации управления маркетинговой деятельностью, повышения оперативности принятия решений необходимо создать отдел маркетинга и обеспечить его прямыми и обратными связями с основными подразделениями предприятия. Например, в планово-экономический отдел должна постоянно поступать информация о количестве предлагаемых товаров на разных рынках и

изменении их цен для выбора номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции, планирования объемов производства.

Планово-экономический отдел, в свою очередь, должен заблаговременно доводить до отдела маркетинга информацию об утвержденной номенклатуре продукции для подготовки проведения рекламных компаний.

Производственно-диспетчерскому отделу сообщаются сведения относительно требований потребителя к графикам поставки продукции. На основании всех этих данных планируется загрузка производственных мощностей предприятия.

Для подготовки отделом маркетинга оптимальных каналов сбыта нужны предыдущие графики отгрузки продукции потребителям, которые складываются производственно-диспетчерским отделом. Отделу материально-технического снабжения выдается информация, необходимая для обеспечения производства конкретных видов продукции материальными ресурсами и производственным оборудованием.

Проведенные исследования показывают, что на предприятиях возникают противоречия между службой маркетинга и других подразделов. Для того, чтобы избежать подобных проблем, необходимо четко определить место и подчиненность службы маркетинга в структуре предприятия. Выбор должен быть сделан так, чтобы маркетинговый подраздел имел административные права и реальные ресурсы, которые адекватны их ответственности. Маркетинговую службу целесообразно возглавить коммерческому директору, то есть одному из заместителей генерального директора предприятия.

На этапе создания отдела маркетинга его необходимо структурировать, то есть представить в виде совокупности составляющих его элементов, определив их взаимосвязи и упорядоченность. В результате структуризации должны быть сформулированные и задокументированные: организационная структура (состав и упорядоченность структурных единиц отдела), административная структура (структуризация согласно должностному подчинению) и функциональная структура.

**Результаты исследований.** С особенной старательностью стоит подходить к формированию функциональной структуры, которая представляет собой иерархически упорядоченную совокупность функций и операций, выполняемых работниками в процессе трудовой деятельности. Основная цель построения функциональной структуры заключается в том, чтобы квалифицированно и исчерпывающе представить картину того, какие задания в рамках маркетинга должны решаться на предприятии.

С учетом особенностей производства и организационной структуры управления предприятием, содержания и сложности заданий маркетингу предлагается такой состав рабочих отдела:

а) руководитель отдела. К его функциям будут относиться организация и контроль работы всего отдела;

б) специалист по вопросам внешнего рынка должен давать всю необходимую информацию относительно внешнего рынка специалисту-аналитику для последующих обоснований, а также разрабатывать предложения международного сотрудничества;

в) специалист по вопросам внутреннего рынка должен давать информацию специалисту-аналитику относительно исследований на внутреннем рынке, а также разрабатывать предложения по внутреннему сотрудничеству;

г) специалист-аналитик. К функциям этого специалиста можно отнести: анализ производства продукции по номенклатуре и ассортиментам в Украине и за рубежом; анализ цен аналогов продукции, сырья, комплектующих материалов, методов торговли; анализ потребности и обеспеченности продуктом; выявление потенциальных потребителей; разработка конъюнктурного анализа и прогноза на заданный период; разработка стратегических, тактических и оперативных целей маркетинга предприятия;

д) специалист по вопросам рекламы должен организовывать выставки, ярмарки, демонстрации; разрабатывать предложения относительно эффективности упаковки с целью рекламы.

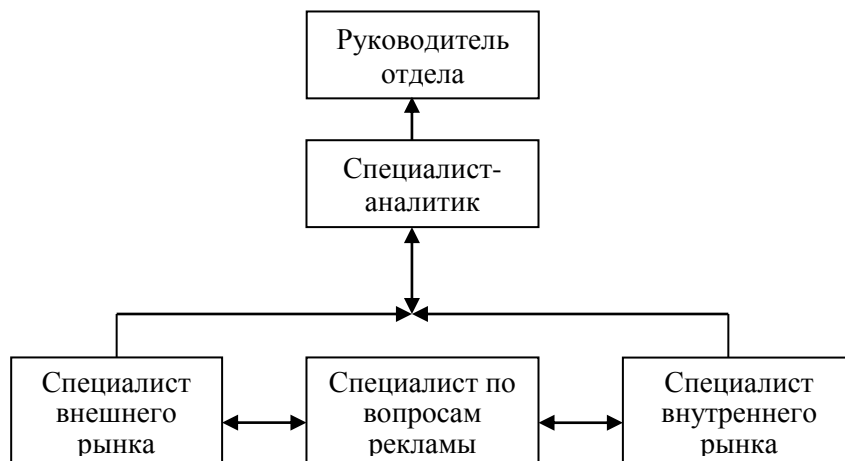


Рис. 1 – Организационная структура отдела маркетинга

Организационная структура отдела маркетинга с учетом информационных потоков представлена на рис. 1.

После совершенствования организационной структуры предприятия и использования методики, которая была предложена для отбора более-менее потенциальных потребителей продукции предприятия, следует обратить внимание на возможность до использования производственной мощности, которая имеет место в результате увеличения объемов производства калиевой и натриевой селитры.

**Выводы.** Эффективная работа отдела маркетинга позволит предприятию обнаруживать потенциальных потребителей продукции, что, в свою очередь, приведет к повышению эффективности стратегии предприятия за счет производства и реализации всех видов продуктов. Это позволит СГПП «Объединению Азот» сделать свою продукцию более конкурентоспособной.

**Список литературы:** 1. Алексеев И.С. Внешнеэкономическая деятельность. – М.: Дашков и К, 2010. – 304 с. 2. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 215 с. 3. Прокушев Е.Ф. Внешнеэкономическая деятельность: Учебник. – 7-е изд., испр. и доп. – М.: Дашков и К, 2010. – 500 с.

**Bibliography (transliterated):** 1. Alekseev I.S. Vneshnee`konomicheskaya deyatel'nost'. – Moscow: Dashkov i K, 2010. – 304 p. 2. Berdnikova T.B. Analiz i diagnostika finansovo-hozyaystvennoy deyatel'nosti predpriyatiya: Uchebnoe posobie. – Moscow: INFRA-M, 2010. – 215 p. 3. Prokushev E.F. Vneshnee`konomicheskaya deyatel'nost': Uchebnik. – 7-e izd., ispr. i dop. – Moscow: Dashkov i K, 2010. – 500 p.

*Поступила (received) 16.06.2014*

УДК 658.5/.7/.8:339.9:004.7

**А. Б. ЗУБКОВА**, канд. екон. наук, доц., НТУ «ХПІ»;

**О. В. ПОВОЛОЦЬКА**, магістрант, НТУ «ХПІ»

### **УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ БІЗНЕСОМ НА ОСНОВІ ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ: МОДЕЛЬ ГНУЧКИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ**

В роботі уточнюється зміст поняття гнучкого ланцюга постачання та ролі інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні гнучкими ланцюгами постачання. Аналіз кейсів 9 підприємств машинобудування дозволив запропонувати модель гнучкого ланцюга постачання на основі інформаційно-комунікаційні технології. Вивчення характеру залежності між ефективністю управління ланцюгами постачання та ступенем використання ІКТ засвідчило необхідність впровадження СУЛП за всіма модулями для забезпечення успішності підприємства.

**Ключові слова:** гнучкий ланцюг постачання, цифрові технології, інформаційно-комунікаційні технології, міжнародний бізнес, управління міжнародним бізнесом, управління ланцюгами постачання, модель гнучкого ланцюга постачання, конкурентоспроможність підприємства.

**Вступ.** В умовах підписання угоди про зону вільної торгівлі та Євроінтеграції, у вітчизняних підприємств виникає необхідність вивчення та